

Japan Business Guide

Ihre Trainerin:
Ulrike Fröhlich
Understanding Japan



Inhalt	
Allgemeines zu Japan 日本の基本データ	2
.....	2
Wirtschaftliche Entwicklung des Landes	2
Wichtigsten Städte /Regionen Japans	3
Religionen in Japan:	3
Für die Geschäftswelt relevante Werte	3
Besondere Merkmale des japanischen Managements:	4
Arbeitsalltag in einer japanischen Firma	5
Japanische Sprache	5
Japanische Business Etikette 日本ビジネス マナー	6
Begrüßung auf Japanisch	6
Geschenke	6
Sitzordnung Meeting, etc.	6
Der Umgang mit Erkältung	7
Geschäftssessen	7
Interkulturelle Kommunikation 国際的なコミュニケーション	8
Kulturdimension: Verbale vs. non-verbale Kommunikation	8
Wie erkenne ich Zustimmung bei meinem japanischen Geschäftspartner?	9
Wie erkenne ich eine Absage?	9
Der Umgang mit Konflikten	10
Japanern heikle Nachrichten – nicht nur – per Mail übermitteln.....	10
Virtuell kommunizieren und kooperieren	13
Was ist sonst noch anders in Japan?	14
Doing Business: Wissenswertes über die Geschäftskultur 日本のお社と経営文化につ いて	15
Japanische Unternehmenskultur.....	15
Besondere Merkmale des japanischen Managements:	15
Teamarbeit in Japan	15
Die Entscheidungsfindung in Japan	16
Japanische Präsentationen:	16
Allgemeine Etikette	16

Allgemeines zu Japan 日本の基本データー

Bevölkerung: 127 Mio.
Größe: 377.835 km²

Hauptwirtschaftszentren:
 Tokyo und Umgebung, Osaka, Nagoya
 Nord Kyushu

Staatsoberhaupt: Kaiser Akihito
Regierungschef: Fumio KISHIDA (LDP)

Staatsform: Parlamentarische Monarchie
 Ober- und Unterhaus

Religion: Schintoismus und
 Buddhismus

Währung: Yen



Wirtschaftliche Entwicklung des Landes

Japan hat eine industrialisierte, freie Marktwirtschaft und derzeit noch die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt, wenn man die EU nicht als eigene Volkswirtschaft rechnet. Es wird allerdings erwartet, dass Südkorea oder Indien Japan bald überholen werden.

Die wirtschaftliche Entwicklung Japans und Deutschlands sind durchaus vergleichbar: Nach dem 2. Weltkrieg musste Japans Wirtschaft völlig neu aufgebaut werden. Wie einst in Deutschland auch, gelang dies mit starker Unterstützung der USA. Japans wichtigste Branchen sind die Automobilindustrie sowie Elektronik, Schiffbau und Hochtechnologie. Beide Länder sehen die Automobilindustrie als den Treiber ihres Wirtschaftswachstums.

Im Unterschied zu Europa wurde Japans industrieller Aufbau stark von Ministerien gefördert. Auch heute noch ist die Kooperation zwischen Behörden und der privaten Wirtschaft enger als wir es in Europa gewohnt sind. Diese enge Zusammenarbeit zwischen Staat und Industrie, eine starke „Arbeitermentalität“, die Beherrschung von Hightech und ein großes Augenmerk des Staates auf Ausbildung haben Japan geholfen, 1968 die Bundesrepublik Deutschland zu überholen und hinter den USA die drittgrößte Wirtschaftsmacht der Welt zu werden.

Seit den 1990ern befand sich Japan aufgrund des Platzens dieser Spekulationsblase in einer Deflationsspirale, mit sehr geringen und zu Teilen auch negativen Wirtschaftswachstum. Aufgrund dieser langanhaltenden Wachstumsschwäche der japanischen Wirtschaft seit den 90er-Jahren wird in diesem Zusammenhang oft „verlorenen Jahrzehnten“ gesprochen. Inzwischen hat sich die japanische Wirtschaft gesund geschrumpft und sieht ähnlichen Herausforderungen für die Zukunft

gegenüber wie auch wir in Europa. Als die drei großen Herausforderungen wird der Klimawandel, die Digitalisierung und der demographische Wandel der Gesellschaft betrachtet.

Wichtigsten Städte /Regionen Japans

Japan ist sehr bergig, es existieren sehr wenige flache Gegenden und in diese wenigen sind stark besiedelt.

Im Norden finden Sie Sapporo auf der Insel Hokkaido, berühmt für das jährlich stattfindende Schnee- und Eisfiguren-Festival. Im Norden der Insel Honshu liegt Sendai. Die Umgebung von Sendai wurde 2011 von dem Erdbeben und Tsunami stark zerstört.

Der Großraum Tokyo mit geschätzten 36 Mio. Einwohner ist der größte Ballungsraum der Welt. Zur näheren Umgebung Tokyos zählen die Großstädte Chiba /1 Mio., Tokyo /9 Mio., Kawasaki/1,4 Mio. Yokohama /3,5 Mio, Shizuoka / 700 000.

Für die Autoindustrie ist die Stadt Nagoya interessant, denn hier ist Toyota, der weltgrößte Autobauer zu Hause. Nagoya liegt zwischen Tokyo (auch 'Kanto' genannt) und dem Ballungsraum Osaka, Kyoto, Kobe, auch Kansai genannt. Weiter südlich von Kansai finden Sie Hiroshima, bekannt durch den Abwurf der ersten Atombombe. Wirtschaftlich interessant ist auch die Gegend in Nord Kyushu, mit dem Zentrum Fukuoka.

Religionen in Japan:

Wichtige Religionen in Japan sind die japanische Urreligion Schintoismus und gleichzeitig auch der 550 n. Chr. von China über Korea eingeführte Buddhismus. Die meisten Japaner praktizieren beide Religionen gleichzeitig; so feiern z.B. Kinder im Alter von 3, 5 und 7 Jahren ein Fest am Shinto-Schrein, geheiratet wird entweder im schintoistischen, buddhistischen, manchmal aber auch im christlichen Stil.

Beerdigungen finden meist auf buddhistische Art und Weise statt, da der Buddhismus eine klare Vorstellung hat, was nach dem Tod passiert, wohingegen der Schintoismus hier keine Option bietet. Da viele Japaner gleichzeitig mehrere Religionen praktizieren wird Japan eine „polytheistische“ Gesellschaft genannt.

Für die Geschäftswelt relevante Werte

Neben Schintoismus und Buddhismus haben vor allem die Werte des Konfuzianismus großen Einfluss auf die japanische Geschäftswelt. Viele dieser Werte wurden während der 270-jährigen Abgeschlossenheit Japans (1603-1867: Edo Zeit) intensiviert und leben heute noch stark in der Unternehmenskultur fort.

Die Grundwerte des Konfuzianismus sind:

Harmonie. Harmonie ist das Grundprinzip der japanischen Gesellschaft. Viele Japaner sprechen von Japan als das „Land der Harmonie“. Das Konzept des „Gesicht wahren“ und die „Konsensorientierung“ leiten sich daraus ab.

Hierarchie. Jeder Mensch hat einen festen Platz in der Gesellschaft und Rangunterschiede zwischen Menschen sind naturgegeben. Die Einhaltung der Rangordnung erhält die Stabilität und Harmonie. Missachtung kann zu Gesichtsverlust und Chaos führen. Daher kann auch die strenge Einhaltung der Hierarchie dazu beitragen, dass Menschen in Harmonie leben können. Ein Beispiel für die starke Hierarchieorientierung in der Wirtschaftswelt ist die Bedeutung des

Kunden, der sehr weit über dem Verkäufer steht und daher ein absolut perfektes Produkt sowie hervorragenden Service erwarten kann.

Gruppenzugehörigkeit. Die eigene Identität wird über Zugehörigkeit zu einer Gruppe und nicht über individuelle Eigenschaften definiert (z.B. Firma, Schule, Organisation, etc. aber auch Familie, Ort). Innerhalb der Gruppe muss die Harmonie eingehalten werden, daher werden eigene Interessen denen der Gruppe untergeordnet. Im Gegenzug dafür spendet die Gruppe Geborgenheit, Sicherheit, Nähe. Viele Firmen propagieren die Vision der Firma als „Familie“.

Konsensorientierung. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Mitarbeiter können ihre Meinung auf informellen Wegen einfließen lassen. Durch die Beteiligung aller sind auch alle verantwortlich bei Fehlentscheidungen. Konsenssuche findet nicht in Form von Streitgesprächen statt, sondern der Betonung der Gemeinsamkeit der unterschiedlichen Standpunkte. Sie dient der Konfliktvermeidung und Harmoniewahrung.

Gesicht wahren. Man verliert das Gesicht, wenn: einem etwas Peinliches (vor anderen) passiert, man eines Fehlers bezichtigt wird, man unnachgiebig auf seinem Standpunkt beharrt, seine Gefühle mimisch verrät. Gesichtsverlust wird vermieden durch die Einhaltung der Etikette.

Beziehungsorientierung. Beziehungen sind gekennzeichnet durch Kontinuität, Loyalität und Vertrauen. Im Geschäftsleben stehen soziale Beziehungen vor Verträgen. Der Geschäftsabschluss ist keine einzelne Transaktion, sondern eine dauerhafte Verpflichtung. Aufgebaut werden können Beziehungen durch Geschenke und gemeinsame Aktivitäten (Golf spielen, Essen gehen, etc.). Die Gegenseitigkeit der Beziehung steht im Mittelpunkt.

Abgrenzung nach außen. Durch die enge Bindung an eine Gruppe wird nach außen stark abgegrenzt. Fremden gegenüber können manche Japaner sich sehr unhöflich verhalten. Schwierig für Europäer ist die Zuordnung der Gruppen.

Besondere Merkmale des japanischen Managements:

Das Ideal vieler männlichen Japaner ist nach wie vor die *lebenslange Beschäftigung* in einer japanischen Firma (*Kaisha*). Diese Kernarbeiter des ersten Arbeitskreises entsprechen in etwa 66% der Angestellten. In der Regel werden die Angestellten direkt von der Universität eingestellt und durchlaufen in den ersten drei Jahren eine Art Traineeprogramm innerhalb des Unternehmens. Auch danach erfolgt in dem Unternehmen eine ständige Rotation, in dem jeder Angestellte alle 3-5 Jahre seine Position wechselt. Eine Maßnahme, damit jeder Mitarbeiter das Unternehmen gut kennen lernt, ein Netzwerk aufbaut und flexibel bleibt. Für Sie bedeutet dies, dass Sie sich alle 3-5 Jahre auf einen neuen Ansprechpartner einlassen müssen. Eine weitere Konsequenz dieser Rotation ist, dass Sie es weniger mit Spezialisten zu tun haben, denn die japanische *Kaisha* (Firma) bildet vielmehr Generalisten aus. Die festangestellten Angestellten werden automatisch mit fortlaufender Betriebszugehörigkeit befördert. Daher gibt es in Japan kaum junge Topmanager.

Arbeitsalltag in einer japanischen Firma

Zwar gibt es in Japan offizielle Arbeitszeiten und eine 40 Stundenwoche mit 20 Urlaubstagen im Jahr, jedoch nehmen die meisten Angestellten nur einen Bruchteil ihres Urlaubs und arbeiten nach dem offiziellen Ende der Arbeitszeit weiter bis in die späten Nachtstunden hinein. Dies stellt ein so großes gesellschaftliches Problem dar, das die japanische Regierung versucht dies einzudämmen.

Japanische Sprache

Japanese Alphabet

a	i	u	e	o
ka	ki	ku	ke	ko
sa	shi	su	se	so
ta	chi	tsu	te	to
na	ni	nu	ne	no
ha	hi	fu	he	ho
ma	mi	mu	me	mo
ya		yu		yo
ra	ri	ru	re	ro
wa				o
n				

ga, gi, gu, ge, go
za, ji, zu, ze, zo
da, di, du, de, do

ba, bi, bu, be, bo
pa, pi, pu, pe, po

Japanisch ist eine Silbensprache. Sie besteht aus Vokalen a, e, i, u, o, die ähnlich dem Deutschen ausgesprochen werden. Danach gibt es nur noch Silben, wie 'ka', 'ke', 'ku', 'ke', 'ko', etc. Eine Kombination aus zwei Konsonanten ist nur mit den 'n' möglich. Kombinationen wie 'fr', 'lt', 'gl', 'sg', etc. gibt es nicht, daher haben viele Japaner auch Probleme entsprechende Laute im Englischen sowie im Deutschen zu bilden. Meist werden englische Wörter basierend auf der Silbensprache

ausgesprochen und zwischen den Konsonanten ein 'u' eingesetzt: aus Schmidt wird 'Shumiitto', aus Fröhlich wird 'Fureerichi', aus Berlin 'Berurin', usw. Ferner gibt es im Japanischen auch keinen Unterschied zwischen L und R, daher haben viele Japaner Probleme diese zwei Laute zu unterscheiden.

Japanische Business Etikette 日本ビジネス マナー

Begrüßung auf Japanisch

Eine japanische Begrüßung besteht stets aus den drei folgenden Floskeln:

Hajimemash(i)te , (Name) des(u), Dozo yorosh(i)ku onegaishimas(u).

Leider gibt es keine direkte deutsche Übersetzung dazu. Grob kann man jedoch sagen:

„Es freut mich Sie kennen zu lernen! Mein Name ist Fröhlich. Ich empfehle mich!“

Visitenkarten (Meishi)

Im japanischen Geschäftsleben werden bei dem ersten Kennenlernen Visitenkarten ausgetauscht. Bitte überreichen Sie die Karte beidhändig, halten Sie nach Erhalt der Karte kurz inne und lesen, bzw. wiederholen Sie den Namen der vorgestellten Person. Visitenkarten sind wie eine Eintrittskarte in die Geschäftsbeziehung und werden sorgfältig behandelt. Seien Sie darauf vorbereitet, dass in japanischen Meetings häufig mehr Personen erscheinen, als man erwartet und nehmen Sie genügend Visitenkarten mit.

Anrede

In Japan ist es üblich, dass man sich mit Nachnamen anredet. Viele Japaner, die bereits in den USA gearbeitet haben, benutzen jedoch gerne den Vornamen. Damit es zu keinerlei Missverständnis kommt, empfiehlt es sich darauf zu achten, dass kein Ungleichgewicht bei der Anrede entsteht.

Japaner benutzen als Anrede das Wort –san für Herr /Frau. Jedoch ist dieses Wort –san nicht genau identisch mit unserem Herr /Frau. Sind Sie sich nicht sicher wie das Wort zu benutzen ist, lassen Sie es einfach weg. Vor allem wenn Sie mit japanischen Kunden zu tun haben, könnte eine falsche Benutzung irritierend wirken.

Geschenke

Die Geschenkkultur ist in Japan sehr ausgeprägt, vor allem die Verpackung ist wichtig. Gerade zu Beginn einer Beziehung empfiehlt es sich die japanische Seite zu beschenken. Hier sind einige Ideen: Klassische Musik, Mozartkugeln, Pralinen (nicht im Sommer), Kekse in schöner Verpackung, typisch deutsche Produkte: Lederwaren, Wein, Taschenmesser, Kugelschreiber, Weihnachtsdekoration, Schals, Tücher, Anhänger, Sticker, etc.

Auch bei den Geschenken gilt es, diese stets mit beiden Händen zu überreichen. Es gehörte zur guten Sitte die Geschenke nicht vor den Gästen auszupacken, nicht alle Japaner halten sich jedoch daran. Und noch ein Tipp: Vermeiden Sie die Zahl 4, sie steht für den Tod.

Sitzordnung Meeting, etc.

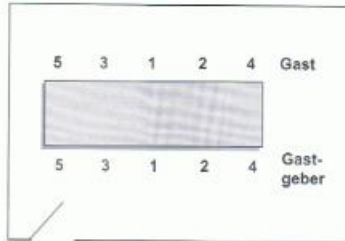


Quelle: Shigoto no Nihongo /Bishinesumanaa

Um die Harmonie in der Gesellschaft zu wahren, sind feste Regeln notwendig. Dies spiegelt sich u.a. bei den festgelegten Sitzordnungen in Unternehmen, der i.d.R.

stets eingehalten werde. Diese festgelegte Sitzordnung lernt jedes neues Firmenmitglied bei Eintritt in die Firma. Einen kleinen Ausschnitt aus einem japanischen Knigge für Angestellte finden Sie hier. Keine Angst, Sie müssen sich das nicht merken. In Japan werden Ihre japanischen Geschäftspartner Ihnen den richtigen Ort auf jeden Fall zuweisen.

In Meetings sitzt man in der Regel wie folgt:



Quelle: Ratschläge für das Japangeschäft (DJW)

Der Umgang mit Erkältung

Das berühmte Nasenschnäuzen wird auch bei Tisch den Ausländern nachgesehen, aber bitte, bitte dezent (Lärmpegel!) schnäuzen. Japaner selbst schnäuzen sich nur selten in der Öffentlichkeit.

Geschäftessen

Es gibt einige Do & Don'ts am Tische, die man wissen sollte:

- Stäbchen nicht in Reis stecken
- Sojasoße nicht auf den Reis schütten
- Schlürfen einer Nudelsuppe ist erlaubt
- Die Miso- und Teriyaki-Suppe wird aber nicht geschlürft
- Sushi kann mit Hand gegessen werden
- Essen auf der Straße tabu
- Getränke werden stets nachgeschickt.

Im Restaurant werden alle Speisen gleichzeitig serviert; es gibt keine feste Reihenfolge der Essensgänge, wie bei uns in Europa z.B. mit Suppe, Hauptspeise, Nachspeise.

Gehen Sie mit Ihrem Geschäftspartner essen, wird man sich vor allem in der Anfangsphase einer Geschäftsbeziehung nicht unbedingt über das Geschäftliche unterhalten. Das Ziel ist vielmehr sich kennenzulernen. In der späteren Phase einer Geschäftsbeziehung, kann sich das durchaus umkehren und die eigentliche Diskussion findet dann während des geselligen Abendessens statt.

Für den Fall, dass Sie sich schwer tun mit dem Small-Talk, habe ich hier für Sie einige mögliche Themen:

- Essen und Getränke (was schmeckt und was nicht, etc.)
- Woher kommen Sie / woher kommen die Japaner?
- Reisen ins Ausland (der Japaner)
- Ihr positiver Eindruck von Japan
- Japans Touristenattraktionen (Kyoto, heiße Quellen,)
- Hobbys (Musik, Lesen)

Interkulturelle Kommunikation 国際的なコミュニケーション

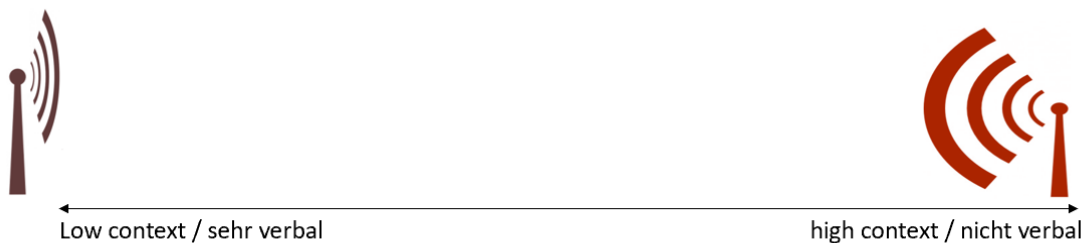
Kulturdimension: Verbale vs. non-verbale Kommunikation

Durch sogenannte Kulturdimensionen versucht die Wissenschaft kulturelle Unterschiede darzustellen. Eine Kulturdimension, bei der sich Japaner und deutschsprachige Europäer sehr unterscheiden ist die Art und Weise wie kommuniziert wird. Zur Vereinfachung der Darstellung werden Japaner und Deutsche im Folgenden sehr vereinheitlicht, existierende Unterschiede innerhalb des deutschsprachigen Raums und auch innerhalb Japans werden weggelassen.



Verbale Kommunikation. Durch Verbalisierung bestimmter Vorstellungen versucht man, Missverständnisse zu vermeiden.

Non-Verbale Kommunikation. Beim Versuch, die Gedanken der anderen zu verstehen, bekommen Faktoren aus dem Kontext eine stärkere Gewichtung.



Je weiter eine Person links auf der Skala steht, desto mehr...

- Nutzt sie viele Worte um zu kommunizieren
- Fühlt sie, dass präzise Kommunikation wichtig ist
- Mag sie keine Vagheit

Je weiter eine Person rechts auf der Skala steht, desto mehr...

- Ist sie in der Lage, ohne viele Worte zu kommunizieren
- Ist sie auf Körpersprache, Tonalität der Stimme und auf Gesichtsausdruck fokussiert
- Verlässt sie sich auf gemeinsames Wissen und Geschichte
- Fühlt sie, dass Taten wirkungsvoller sind als Worte

Der japanische kulturelle Hintergrund ist, dass zwar präzise Angaben werden erwartet, aber gleichzeitig zwischen den Zeilen gelesen wird. „1 Hören, 10 Verstehen“ wird als Tugend betrachtet, das heißt vom Hörer wird erwartet, dass er

10 % hört und daraus 90% ableitet. Somit liegt die Last beim Zuhörer und der Versuch, den anderen zu verstehen, wird hochgeschätzt.

Der deutschsprachige kulturelle Hintergrund ist, dass wir gerne und viel kontrovers diskutieren. Wir haben eine ausgesprochene Meeting-Kultur, alles wird präzise und bis ins kleinste Detail aufgeschrieben (Verträge), einschließlich komplizierter Formulierungen, die für andere u.U. schwer zu verstehen sind. Wir geben uns Mühe sehr genaue Erklärungen zu geben. Ein japanischer Manager gab als Tipp zu seinen japanischen Kollegen folgendes: „Lerne Deine Gedanken klar und deutlich aufzuschreiben, ansonsten wirst Du niemals einen deutschen Angestellten erreichen.“

Wenn die Person also, mit der Sie arbeiten, rechts von Ihnen steht, dann:

- Achten Sie auf non-verbale Signale.
- Stellen Sie gute Fragen, um die Informationen zu erhalten, die Sie benötigen
- Schaffen Sie Zeit für persönliche Kommunikation
- Verwenden Sie visuelle Methoden in Ihrer schriftlichen Kommunikation
- Seien Sie präzise

Wie erkenne ich Zustimmung bei meinem japanischen Geschäftspartner?

Ähnlich wie wir als Zuhörer in regelmäßigen Abständen unbemerkt „hmm, ja, ja, hmm“ sagen, geben auch Japaner in regelmäßigen Abständen dem Sprecher eine Rückmeldung. Nur sind die Zeitabstände zwischen diesem Rückmelden häufiger, was uns wiederum das Gefühl gibt: „Der Japaner stimmt uns wirklich zu“. Daher muss man, um eine Zustimmung zu erkennen ein wenig genauer hinhören oder auch hinsehen. Wird die Idee aufgegriffen und weitergedacht, können Sie sich der Zustimmung sicher sein. Achten Sie auch auf Mimik und Gestik.

Wie erkenne ich eine Absage?

Gesichtsverlust ist ein heikles Thema beim Umgang mit Japanern. Man könnte fast meinen, Japaner würden nicht absagen. Tun Sie aber natürlich schon, nur auf schonende Weise. Auch hier gilt: Achten Sie auch Mimik und Gestik (z.B. mit den Händen durch die Haare fahren, tief durch die Zähne einatmen). Typische Floskeln, die anstelle von „Nein“ benutzt werden, sind „it is difficult“, „we will consider it“ oder „it is different“. Manchmal kommt anstelle des „Neins“ auch gleich eine Rechtfertigung, warum der Vorschlag eher nicht möglich sein wird.

Kommunikation auf Englisch

Japaner lernen wie wir Europäer Englisch in der Schule, nur liegt der Schwerpunkt meist auf dem Schriftlichen und nicht Mündlichen. Dies macht sich auch bei den Geschäftsbeziehungen bemerkbar. Sprachliche Hindernisse sind häufig. Meine Tipps dazu sind:

- Teilen Sie vorab Informationsmaterial aus
- Sprechen Sie langsam (auch unser Englisch ist gewöhnungsbedürftig)
- Passen Sie sich dem Niveau an
- Schreiben Sie so viel wie möglich auf

Wenn Sie sichergehen müssen, dass alles verstanden wurde, fragen Sie nicht einfach „

Haben Sie verstanden?“. Da würden auch die meisten Europäer „ja“ sagen.

Eleganter klingt: „Do you have any further questions?“, „Is there anything that is not clear / needs further explanation?“, „Is there anything I can clear up?“.

Japanische Eigenarten

Bei Meetings mit Japanern passiert es häufig, dass die japanische Delegation mitten im Meeting lange japanische Gespräche hält. Diese sind nötig, um innerhalb der Gruppe einen Konsens zu finden oder auch um Unklarheiten zu klären. Auch wenn es in Europa als Unhöflich gilt derart lange Gespräche in der Muttersprache zu führen, empfiehlt es sich einfach abzuwarten. Dauern die japanischen Gespräche sehr lange, kann man auch eine Kaffee- oder Zigarettenpause vorschlagen.

Es anderes Phänomen, welches manchmal passiert ist: Schweigen. Dauert einem das Schweigen zu lange, kann man durchaus nachfragen, ob alles verstanden wurde und ob noch etwas unklar ist. Ansonsten gilt es dies zu ignorieren und sich dadurch nicht verunsichern zu lassen. Schweigen wird manchmal benutzt um „mehr“ aus Verhandlungen herauszuholen, z.B. bei Preisverhandlungen.

Im Meeting einzuschlafen, wird von uns Europäern als durchaus unhöflich empfunden. Nicht so in Japan, hier schlafen im Meeting regelmäßig ranghöhere Manager ein.

Der Umgang mit Konflikten

Das Konfliktlösungsverhalten bei Japanern ist eher indirekt. Die Wahrung der Harmonie und des Gesichts hat Vorrang. Häufig hat man Angst, dass Kritik die Beziehung zerstören könnte. Ferner gibt es kaum eine Trennung zwischen Sache und Person.

Das Gute ist: Kritik hat seinen Platz und Ort! Denn am Abend in der Kneipe (im betrunkenen Zustand 😊) darf kritisiert werden. Ansonsten wird Kritik „verpackt“, um nicht verletzend zu sein. Heftige Diskussionen werden als verletzend empfunden.

Japanern heikle Nachrichten – nicht nur – per Mail übermitteln

Wie kann ich einem Japaner, ohne die Harmonie zu zerstören, kritische Botschaften per Mail vermitteln? Das fragen sich viele Personen, die mit Japanern Geschäftskontakte pflegen. Hilfreich ist hierbei die „Hamburger“ oder „Sandwich-Methode“.

„Das Gesicht und die Harmonie wahren“ – dies sind zentrale Ziele beim Umgang von Japanern mit anderen Menschen, denn: Harmonie regelt das gesellschaftliche Leben und ist die Basis des gesellschaftlichen Miteinanders. Dies ist eine Grundüberzeugung in der japanischen Kultur.

Schlechte Nachrichten gibt es auch bei einer guten Kooperation

Auch in der Arbeitswelt und bei der Zusammenarbeit versuchen die Japaner eine möglichst harmonische Atmosphäre zu schaffen, auch damit gemeinsame Projekte schnell und gut vorankommen. Wird die angestrebte Harmonie jedoch gestört, kann dies schwerwiegende Folgen haben. Im günstigsten Fall hat Ihr japanischer Geschäftspartner weniger Lust mit Ihnen zu kooperieren. Das verlangsamt die Arbeitsabläufe und erschwert die Zusammenarbeit. Zuweilen lässt sich die geringere Kooperation nur durch das Einschalten der Vorgesetzten beheben. Im schlimmsten Fall kann die gestörte Harmonie zu einem Abbruch der Beziehungen führen. Sie oder Ihr japanischer Partner müssen dann ausgetauscht werden – sofern die Geschäftsbeziehung zwischen ihren Unternehmen fortbestehen soll. Deshalb ist das Kommunizieren unangenehmer oder negativer Nachrichten für viele Geschäftsleute in der DACH-Region im Umgang mit Japanern eine große

Herausforderung. Entsprechend häufig wird in Japan-Business-Seminaren gefragt: „Wie kann man Kritisches kommunizieren, wenn die Harmonie für Japaner so wichtig ist?“ Zu Recht! Denn selbst wenn die Beziehungen zu einem japanischen Geschäftspartner hervorragend sind, gibt es in der Zusammenarbeit hin und wieder Situationen, in denen etwas Unangenehmes kommuniziert werden muss. Zum Beispiel: eine Terminverzögerung. Oder Probleme bei der Ein- und Ausfuhr. Oder eine Preissteigerung. Oder technische Probleme bei der Problemlösung.

„Das ist schwierig“ bedeutet oft nein

Generell gilt: In Japan wird Negatives häufig per E-Mail kommuniziert oder abends bei einem gemeinsamen Bier. Wundern Sie sich deshalb zum Beispiel nicht, wenn kritische oder heikle Themen in Meetings nicht angesprochen werden, sondern Sie danach eine E-Mail mit zahlreichen Bedenken der japanischen Seite erhalten. Auch in der mündlichen Kommunikation von Negativem treten oft Missverständnisse und Irritationen auf, da in der japanischen Sprache das Wort Nein (*jie*) selten benutzt wird. Möchte man „Nein“ sagen, wird meist das Wort „*muzukashii*“ (übersetzt „schwierig“) verwendet. Wenn Sie in einem Meeting also von einem Japaner den Satz „*it is difficult*“ hören, denken Sie bitte daran: Ihr Gesprächspartner möchte wahrscheinlich „nein, das will ich nicht“ sagen: er tut dies aber aus Höflichkeits- und Anstandsgründen nicht!

Doch wie kommuniziere ich nun Kritisches? Ein ehemaliger, japanischer Vorgesetzter von mir gab mir vor vielen Jahren einen 7-Punkte-Plan hierfür. Er zielt darauf ab, die negative oder heikle Botschaft ähnlich wie die Fleischbulette in einem Hamburger oder die Wurst in einem Sandwich zu verpacken. Das Vorgehen stelle ich Ihnen nachfolgend leicht modifiziert vor.

In 7 Schritten heikle Nachrichten „smart“ verpacken

Stellen Sie sich einen Hamburger oder Sandwich vor. Er besteht stets aus mehreren Schichten. Und die Fleischbulette oder Wurst? Sie ist zwischen so vielen Schichten bestehend aus Brötchen, Salat, Käse, Tomaten usw. so verpackt, dass man sie oft kaum sieht. Dieses Bild sollten Sie vor Augen haben, wenn es um das Verkünden heikler oder kritischer Nachrichten geht.

- **Schritt 1: Suchen Sie eine positive Einleitung.** Sagen Sie zum Beispiel zunächst „Danke“, denn dies ist immer eine nette Einleitung. Danke kann man für so vieles sagen: zum Beispiel dafür, dass Ihr Partner Ihnen eine Mail schrieb, oder dass er Ihre Mail, die Sie ihm gerade schreiben, liest. Oder dafür, dass er Ihnen eine Antwort gab oder bei einer Sache nachfragte. In vielen japanischen E-Mails finden Sie zudem in der Einleitung ein, zwei Sätze zum Thema Wetter. Sie können auch Gemeinsamkeiten erwähnen wie ein vorangegangenes Treffen, die Familie oder ähnliches. Nicht selten gilt für E-Mails von Japanern: Je länger die Einleitung ist, umso kritischer bzw. heikler ist der danach folgende Inhalt.
- **Schritt 2: Finden Sie eine Überleitung mit Bedauern und entschuldigen Sie sich.** „*I am sorry to bother you in this busy time with such a small matter*“ ist ein Standardsatz, der häufig in der Kommunikation mit Japanern verwendet wird. Das zeigt, wie wichtig es ist, nicht „mit der Tür ins Haus zu fallen“, sondern das Gegenüber mit einigen Worten des Bedauerns auf die negative Aussage vorzubereiten. Da die japanische Art der Kommunikation sehr indirekt ist, bedeutet obiger Satz übersetzt: Es ist keineswegs eine Kleinigkeit, über die ich sprechen möchte; die Angelegenheit ist vielmehr sehr wichtig und/oder dringlich.
- **Schritt 3: Benennen und erklären Sie kurz das Problem.** Benennen Sie das Problem, die Kritik oder unangenehme Nachricht. Haben Sie oder Ihr

Unternehmen einen Fehler gemacht, erklären Sie kurz, wie es dazu kam. Eine zu lange Erklärung wird häufig als Ausrede interpretiert. Erfahrungsgemäß tendieren Europäer dazu, das Problem detailliert zu schildern und ausführlich zu erklären, wie es (vermutlich) dazu kam. Halten Sie Ihre Erklärung kurz und konzentrieren Sie sich stattdessen auf den nächsten Punkt.

- **Schritt 4: Zeigen Sie Lösungswege auf.** Überlegen Sie sich mehrere, am besten drei unterschiedliche Wege, wie das Problem (eventuell) gelöst werden könnte und zeigen Sie diese Ihrem Partner auf. Wichtig ist hierbei, Ihrem Gegenüber zu signalisieren, dass Sie ihn bei der Problemlösung nicht alleine lassen. Dieser Teil der E-Mail ist sehr zeitaufwendig, aber unverzichtbar. Lösungswege sind zukunftsorientiert. Mit dem Aufzeigen möglicher Lösungswege zeigen Sie, dass Sie sich auch künftig eine gute Kooperation wünschen.
- **Schritt 5: Mit Fakten überzeugen.** Die japanische Arbeitskultur ist fakten- und zahlenbasiert. Wenn Sie überzeugen möchten, benötigen Sie Zahlen. Bauen Sie Zahlen, Statistiken und Graphiken in Ihre E-Mails ein oder hängen Sie diese als Anhang an, falls Sie zum Beispiel das Gefühl haben, dass dies für Ihren Partner als Person wichtig oder als Argumentationshilfe bzw. zum Absichern seiner Entscheidung gegenüber Vorgesetzten hilfreich ist.
- **Schritt 6: Doppelt hält besser – nochmals entschuldigen.** Gegen Ende Ihrer Mail sollten Sie sich nochmals entschuldigen – zum Beispiel für den Fehler oder die Nachlässigkeit. Oder für die verursachten Irritationen oder die Mehrarbeit. Das ist in der japanischen Korrespondenz und Kommunikation durchaus üblich. „Doppelt genäht hält besser“, sagen wir auch in Deutschland.
- **Schritt 7: Verweisen Sie auf die weitere gute gemeinsame Zusammenarbeit.** Wenn Sie dann zum Abschluss noch einen wohlklingenden Satz bezüglich der guten künftigen Zusammenarbeit oder einer Gemeinsamkeit in der Zukunft finden, wie „*I am always happy working with you*“ oder „*looking forward to xyz.*“, ist Ihre E-Mail perfekt. Dann kommt die negative oder heikle Botschaft bei Ihrem japanischen Geschäftspartner ohne Gesichtsverlust an und einer weiteren harmonischen Zusammenarbeit steht nichts im Weg.

Auch Europäer schätzen eine „harmonische“ Kommunikation

Zugegeben, ein solches Vorgehen ist weder neu, noch „revolutionär“. Zudem gehen wir bei unserer Kommunikation mit Europäern, wenn wir Unangenehmes zu vermeiden haben, oft ähnlich vor, da auch sie respektvoll und wertschätzend behandelt werden möchten – auch wenn sich Respekt und Wertschätzung in den verschiedenen Kulturen in teils unterschiedlichen Dingen zeigt. Deshalb hat sich der Begriff „Hamburger-...“ oder „Sandwich-E-Mail“ in vielen Unternehmen in der DACH-Region schon für entsprechende Mails eingebürgert. In der Kommunikation mit Japanern hat ein solches Vorgehen kulturbedingt jedoch eine besonders hohe Relevanz. Zudem ist in ihr außer dem Sich-bedanken das wiederholte Sich-entschuldigen und das Aufzeigen von Lösungswegen sehr wichtig. Nehmen Sie sich deshalb für das Entwickeln möglicher Problemlösungen Zeit.

... und noch ein Tipp.

Ist Ihrem japanischen Geschäftspartner offensichtlich ein Fehler unterlaufen, zum Beispiel Zahlen nicht gecheckt oder Termine nicht eingehalten, und müssen Sie ihn darauf hinweisen, dann vermeiden Sie direkte Beschuldigungen wie: „*Sie haben hier eine falsche Zahl eingetragen...*“. Kommunizieren Sie den Fehler lieber so „neutral“, als ob er sich niemandem zuordnen ließe. Sagen oder schreiben Sie zum Beispiel: „*Hier liegt wahrscheinlich ein Missverständnis vor. In meinen Unterlagen steht eine*

andere Zahl. Welche ist die Aktuellste?“. Dann ist eine gemeinsame, harmonische Problemlösung wahrscheinlicher, als wenn Sie nach dem „schwarzen Peter“ suchen.

Virtuell kommunizieren und kooperieren

Der persönliche Kontakt ist und bleibt das A und O

Nun ist aber gerade Japan dafür bekannt, dass der persönliche Kontakt und das gegenseitige Sich-kennenlernen das A und O für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen ist. Bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie hieß es sogar: Mit Japanern ist keine Kooperation möglich, ohne dass man sich zuvor gegenseitig kennengelernt und gemeinsam wenigstens mal ein Bier getrunken hat. Denn in Japan rangiert, wie in vielen anderen ostasiatischen Staaten auch, der Aufbau von Vertrauen beim wechselseitigen Sich-kennenlernen vor dem eigentlichen Geschäftsanliegen. Oder anders formuliert: Wenn man sich nicht kennt, kann man aus japanischer Warte auch nicht zusammenarbeiten. Dieser notwendige erste Schritt für eine gute Zusammenarbeit ist selbstverständlich erschwert, wenn man sich nicht treffen kann und rein per Mail miteinander kommuniziert.

Viele Unternehmen beklagen denn momentan auch, wie schwierig es aktuell ist, mit japanischen Geschäftspartnern und -partnerinnen zusammenzuarbeiten. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie Ihre virtuelle Kommunikation und Kooperation verbessern können. Dabei lautet die Maxime: Erlaubt ist alles, was dem gegenseitigen Sich-kennenlernen dient, und es ermöglicht, Vertrauen auf- und auszubauen!

Tipps für die virtuelle Kommunikation und Kooperation

- *Tip 1: Seien Sie zuverlässig.* Ebenso wie im Umgang mit hiesigen Geschäftspartnern gilt dies auch für den Kontakt mit Japanern: Zuverlässigkeit ist der Grundstein für eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung.
- *Tip 2: Suchen Sie nach Möglichkeiten, sich virtuell (besser) kennenzulernen.* Schreiben Sie zum Beispiel in One-to-one-E-Mails auch mal etwas Persönliches – z.B. was Sie am Wochenende gemacht haben. Oder etwas über Ihre Familie und Hobbies. Suchen Sie dabei nach Gemeinsamkeiten mit Ihren (potenziellen) Geschäftspartnern, denn Gemeinsamkeiten verbinden.
- *Tip 3: Planen Sie in Ihre Online-Kommunikation Extra-Meetings fürs „Socializing“ ein* – zum Beispiel gemeinsam vorm Monitor „ein Bier oder einen Tee trinken“, „die eigene Region vorstellen“, „Über heimische Feste/Gepflogenheiten sprechen“. Solche „Socializing Meetings“ sind wahre Booster für jede Geschäftsbeziehung und Sie werden merken: Danach läuft die Kooperation besser. Auch der Umgang mit kritischen Themen wird einfacher. Selbstverständlich sind solche „Socializing Meetings“ nicht bei jeder Geschäftsbeziehung möglich. Doch wenn Sie eine Möglichkeit hierzu haben, nutzen Sie diese, um Ihre Kooperation erfolgreicher zu machen.
- *Tip 4: Schicken Sie kleine Geschenke, wie Schokolade oder Kekse, nach Japan.* Japan hat eine ausgesprochene Geschenkkultur. Gegenseitige Geschenke zeigen Wertschätzung füreinander und stärken die persönliche Beziehung und somit Geschäftsbeziehung.
- *Tip 5: Schalten Sie die Videokamera bei einem Online-Meeting an.* Auch so lernt man sich kennen. Achten Sie auf die Mimik und Gestik Ihrer japanischen Partner. Dies hilft Ihnen mittelfristig, Ihr Gegenüber schneller und besser zu verstehen. Eine der häufigsten Herausforderungen für Europäer bei der Kooperation mit

Japanern ist: Sie können nur schwer einschätzen, ob ihrem Gegenüber etwas gefällt oder nicht gefällt. Durch ein Studieren seiner Mimik und Gestik entwickeln Sie ein besseres Gespür hierfür.

- *Tipp 6: Vorsicht bei der E-Mail-Korrespondenz.* In E-Mails tendieren wir aus Effizienz-Gründen dazu, sehr direkt zu kommunizieren. Der deutschsprachige Raum ist weltweit dafür bekannt, eine sehr direkte Kommunikation zu präferieren. In Japan wird hingegen auch im beruflichen Umfeld eher indirekt kommuniziert. Es gibt kein klares „Ja“ und kein eindeutiges „Nein“, sondern viele Zwischentöne, die es richtig zu interpretieren gilt. Gerade bei negativen Botschaften wie „Wir können nicht liefern“, „Der Informationsfluss ist schlecht“ usw. ist es wichtig, diese höflicher und indirekter zu formulieren als in der DACH-Region üblich. Achten Sie auf Ihren Sprachstil und verpacken Sie Ihr Anliegen ein wenig, denn: Mit – aus ihrer Warte – netten und freundlichen Personen arbeiten nicht nur Japaner lieber zusammen als mit schroffen unfreundlichen Menschen.
- *Tipp 7: Achten Sie auf die Uhrzeit.* Versenden Sie Ihre E-Mails nach Japan am besten vormittags, denn viele Japaner erachten es als ihre Pflicht, E-Mails gleich zu beantworten. Ansonsten bearbeiten sie noch um 22 Uhr japanischer Zeit Ihre Anliegen. Geht dies nicht, terminieren Sie Ihre Mails mit dem Autosender so, dass Ihre japanischen Geschäftspartner Ihre Nachricht erst am nächsten Tag um 8 Uhr Ortszeit erhalten.

Und noch ein letzter, aber wichtiger Tipp: Haben Sie Geduld! Entscheidungen dauern in Japan gefühlt ewig, da sehr viele Beteiligte einbezogen werden und vieles nur im Konsens entschieden wird. Drängeln Sie deshalb – gerade in dieser ohnehin angespannten Zeit – ihre japanischen Partner bitte nicht und setzen Sie sie auch nicht unter Druck. Ansonsten erzeugen Sie bei ihnen innere Widerständen gegen Sie als Partner.

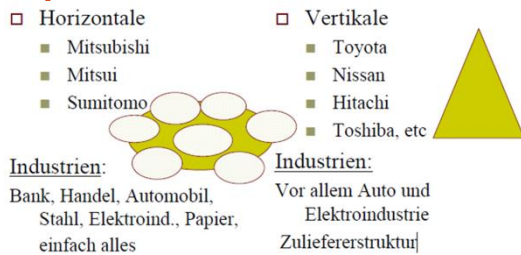
Was ist sonst noch anders in Japan?

Wichtig im Geschäftsleben ist beispielsweise, dass

- bei Zahlen die Tausenderstellen wie im Englischen durch Kommata, nicht durch Punkte abgetrennt werden
- das deutsche Ankreuzen/ Markieren eines Punktes in Japan als Durchstreichen gilt. Stattdessen kreisen Japaner die Punkte ein, die Sie auswählen
- die Ziffern wie im Englischen geschrieben werden und es manchmal zu Verwechslungen zwischen der Handschriftlichen 1 und 7, bzw. der 4 und 9 kommt

Doing Business: Wissenswertes über die Geschäftskultur 日本の会社と経営文化について

Japanische Unternehmenskultur



Ein Großteil der japanischen Großunternehmen ist in sogenannten 'Keiretsu' (Konglomerate) organisiert; Unternehmen die eng miteinander verbunden sind durch Cross-Shareholding. Ihre Merkmale sind u.a. der „Presidents Club“ mit regelmäßigen Meetings und Zielabsprachen, eine Hauptbank sowie der

Austausch von Board Mitgliedern. Diese Beziehungen sind sehr Dauerhaftig (ewig), die sozialen und finanziellen Verbindungen sehr eng.

Besondere Merkmale des japanischen Managements:

Lebenslange Beschäftigung mit Senioritätsprinzip. Es besteht häufig lebenslange Beschäftigung für die Kernarbeiter. Diese werden automatisch mit fortlaufender Betriebszugehörigkeit befördert. Daher gibt es in Japan kaum junge Topmanager.

Rotation. Alle 3-5 Jahre wechselt der Angestellte seine Position. Eine Maßnahme, damit jeder Mitarbeiter das Unternehmen gut kennen lernt, ein Netzwerk aufbaut und flexibel bleibt. Für Sie bedeutet dies, dass Sie sich alle 3-5 Jahre auf einen neuen Ansprechpartner einlassen müssen.

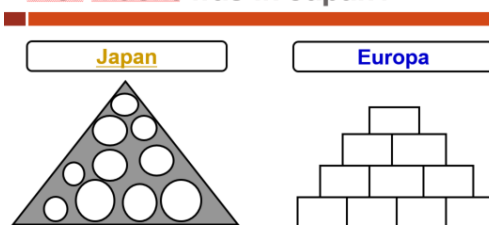
Qualitätsmanagement. Nicht umsonst kommt Kaizen und TQM aus Japan. In den meisten japanischen Unternehmen spielt Qualität eine sehr viel höhere Rolle als in westlichen Unternehmen. Ein Grund hierfür mögen die sehr hohen Ansprüche der japanischen Kunden sein.

Kundenmanagement. In Japan ist der Kunde nicht König, sondern Gott. Es wird sehr viel mehr investiert, um den Kunden zufrieden zu stellen und langfristig an sich zu binden.

Teamarbeit in Japan

Japanische Teams müssen sich durch die ständige Rotation im Unternehmen sehr viel stärker absprechen. Da einmal im Jahr einige Mitarbeiter das Team verlassen, muss das gesamte Know-how im Team bleiben und darf nicht auf nur einzelne Personen verteilt sein. Es gibt selten Stellenbeschreibungen, da jeder für alles mitverantwortlich ist. Leider entstehen dadurch viele Grauzonen im Unternehmen

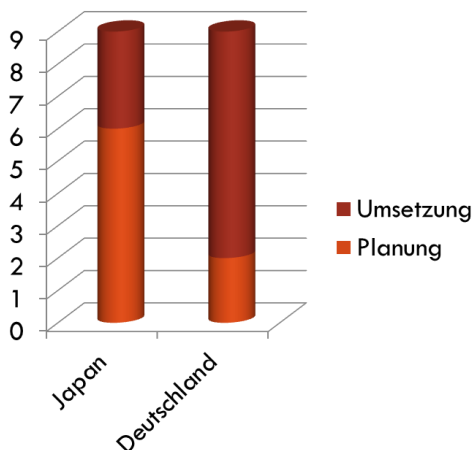
Wer macht was in Japan?



mit Arbeiten, die niemanden klar zugeordnet sind.

Für Sie bedeutet dies: Auch wenn Sie eventuell einen alleinigen Ansprechpartner in der japanischen Firma haben, arbeiten im Hintergrund sehr viele andere mit. Löschen Sie daher bitte niemals die unendlichen Empfänger der E-Mail-Listen, auch wenn Sie nur in cc gesetzt sind. Bedenken Sie bitte auch den intensiven Informationsfluss namens HORENSO – Nice to know = Need to know.

Die Entscheidungsfindung in Japan



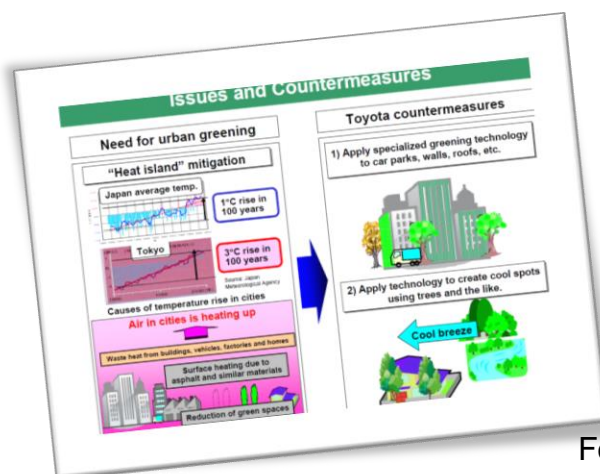
Die japanische Entscheidungsfindung kann sehr langwierig sein. Der Hauptgrund dafür liegt in der Einbeziehung aller Betroffenen. Durch die Einbindung sämtlicher Ebenen und Abteilungen in selbst kleine Entscheidungen werden sehr viele Informationen benötigt, die das japanische Unternehmen vorab haben möchte. Europäische Unternehmen fühlen sich mit der massiven Anfrage an Informationen häufig überfordert.

'Nemawashi' ist die mündliche Abstimmung mit allen eventuell beteiligten Personen bevor eine Entscheidung gefällt wird.

Nachdem durch 'Nemawashi' ein gewisser Konsens errungen wurde, tritt das 'Ringi' System ein. Hier wird die Veränderung schriftlich in einem Dokument festgehalten. Dieses Dokument zirkuliert anschließend durch alle betroffenen Abteilungen. Dabei werden Änderungen mit ins Dokument aufgenommen und abschließend wird dem Dokument meist mit einem Stempeldruck zugestimmt.

Erst nachdem 'Ringi' und 'Nemawashi' durchlaufen sind, kommt es in einem Meeting zu einer offiziellen Entscheidung.

Für die Entscheidungsfindung sind Netzwerke von großer Bedeutung.



Japanische Präsentationen:

Japanische Präsentationen sind bunt und überfüllt mit Details. „Zu viel“ für unser westliches Auge. Jedoch langweilt sich das japanische Auge und auch Gehirn, wenn es sich mit unseren manchmal etwas eintönigen Präsentationen beschäftigen muss. Damit Sie Ihre Ideen /Produkte auch an Japaner verkaufen können, ist es unumgänglich sich ein wenig anzupassen. Als Faustregel gelten etwa doppelt so viele

Folien vorbereitet zu haben, wie normal. Dabei sind vor allem Zahlen und Fakten, Tabellen und Graphiken wichtig, sowie viele Details, wie z.B. etwas zustande kam (also nicht nur das Ergebnis). Da bei Meetings häufig viele Informationen abgefragt werden, empfiehlt es sich auch einen großen Anhang an die Präsentation einzuarbeiten, damit man alles was eventuell abgefragt werden könnte auch parat hat.

Allgemeine Etikette

- Pünktlichkeit ist sehr wichtig, besser 5 Minuten zu früh als zu spät
- Zahl 4 bedeutet „Tod“ und sollte daher vermieden werden
- Auch Stäbchen in den Reis zu stecken symbolisiert Tod
- Trinkgeld existiert nicht

- Das Handy ist während des Meetings und auch in Bahnen ausschalten
Handygespräche im Meeting oder im Zug sind unhöflich
- Rauchen ist in der Öffentlichkeit untersagt (z.B. Straßen, Bahnhöfen, etc.)
- Schuhe werden häufig gewechselt, z.B. Hausschuhe in Wohnungen (auch als Gast), Socken auf Tatamimatten (im Restaurant, Tempel, Wohnung, etc.) und WC- Schuhe für die Toilette
- Im Badehaus gibt es auch einige Regeln zu beachten: Erst duschen und waschen, dann in das heiße Wasser und keine Seife ins Becken nehmen

Bei aufkommenden Fragen können Sie sich gerne mit mir in Verbindung setzen.

Ulrike Fröhlich

Understanding Japan
Weil am Rhein, Germany
Tel: 0049-(0)7621-5501882
ulrike.froehlich@understanding-japan.de



Sie können mir gerne auch auf LinkedIn folgen und so regelmäßig wichtige Updates zu Japan und japanischen Management erhalten.



<https://www.linkedin.com/in/ulrikef/>

Literaturempfehlung:

Parissa Haghirian: JAPANESE BUSINESS CONCEPTS YOU SHOULD KNOW
<https://www.haghirian.com/>

Wirtschaftsinformation über Japan

- AHK Tokio: <http://www.japan.ahk.de/>

Allgemeines / Tourismus

- Tokyo: <http://www.gotokyo.org/de/>
- Japan Allgemein: <http://web-japan.org/index.html>

Japan Informationen und japanische Kultur auf Deutsch:

- www.japandigest.de/
- www.sumikai.com/

Japanisch lernen mit Apps: „Obenkyo“ oder „Kanji Study2“